

「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」の推進に向けて



代表取締役社長 山元 肇生

今回策定された「ANAグループ 2008-11中期経営戦略」は、具体的にはどのような環境変化を見据え、どのような戦略を策定されたのか、ご説明ください。

首都圏空港の発着枠増加スケジュールが、成田空港は2010年3月から、羽田空港は2010年10月から、それぞれ確定しました。また、国内航空市場の成熟化・競争激化、国際航空市場では自由化やLCC（Low Cost Carrier：格安航空会社）の台頭が進んでおり、これらを意識した経営が必要です。加えて、燃油価格については、今後も高水準で推移することが予想されており、燃油価格高騰継続の克服も必要となります。

このような環境の下で、経営ビジョンであるクオリティ・顧客満足・価値創造で「アジアNo.1のエアライン」を実現するために、中期経営戦略を策定しました。2010年3月期までの前半2年間で「ステップ1」と位置づけ、空港再拡張に向けた先行投資を行い、競争力向上、事業規模拡大のための準備を進めます。2012年3

月期までの後半2年間の「ステップ2」では、発着枠の増加を活用して事業規模を積極的に拡大し、大きな飛躍を図ります。空港の発着回数は最終的に羽田空港が約40%、成田空港が約10%、両空港を合わせて首都圏で約30%増えるの見込まれていますが、中期経営戦略のターゲットとなる2012年3月期の段階では、羽田空港が5万回、成田空港が2万回、両空港を合わせて約15%増える見通しています。事業規模の拡大により、収入の規模を2008年3月期比で約16%増やし、営業利益では約1.4倍の1,200億円以上を目指します。

また、環境問題に対する関心もますます高まっており、環境への取り組みも重要な経営課題です。2008年5月に中期経営戦略を補足する形で「ANAエコロジープラン2008～2011」を策定しました。このプランでは、航空会社として世界で初めての試みとなるCO₂総排出量目標を掲げ、現在490万トンの国内線のCO₂排出量を、本プランの期間中年平均470万トン以内に抑えていきます。国際線を含むCO₂排出量については、2012年3月期に2007年3月期比で単位搭載重量飛行距離（トンキロ）当たり10%削減することを目標にしています。

燃油価格の高騰に関しては、航空会社の経営に与えるインパクトが大変大きいと認識しています。中期経営戦略の策定以降も市況の高騰が続いており、利益計画への影響を憂慮しています。中期経営戦略のカギを握る「イノベーション」の実現を極力前倒してコスト構造改革をさらに強化することや、事業採算性の観点から路線や便数を最適化することによって、利益計画の達成を目指していきます。

これらを着実に進めることによって、新たな価値創造を行い、株主・投資家の皆様の期待に応えていきたいと考えています。

中期経営戦略のキーワードとしている「イノベーション」と「グローバル化」は、他社の経営計画でもよく聞く言葉で、若干抽象的です。具体的には、どのような取り組みを行い、どのような目標を設定しているのでしょうか。

自由化が進んだ航空市場における競争環境下で、これまでと同じやり方をしているだけでは勝ち残ることはできないと考えています。新しい環境を乗り越えるためのキーワードとして「イノベーション」「グローバル化」を選びました。

「イノベーション」は、お客様にご提供するサービスの面においても、人員を増やすことなく事業拡大を図る面においても必要です。斬新な発想を取り込み、最新技術も積極的に活用していきます。生産面においてはIT技術なども活用して、新しい働き方や業務のしくみを導入し、オペレーションの自動化を促進します。これらにより2012年3月期の従業員1人当たりの生産性※1を2008年3月期比で20%向上させ、利益成長を継続できるコスト構造にしています。

「グローバル化」は、世界規模に広がっているマーケットの中で、顧客ニーズをグローバル視点で的確にとらえるとともに、生産体制もグローバル化して、事業拡大を着実に利益増大に結びつけていきます。

これらにより、2010年3月期に総合顧客満足度指標※2でアジアNo.1を果たし、2012年3月期までに「営業利益1,200億円以上、営業利益率7%以上、総資本事業利益率6%以上」を達成して、価値創造でもアジアNo.1を目指します。

※1. 1人当たりの有効トンキロ

※2. 各CSI (Customer Satisfaction Index) 調査結果の平均値

航空運送事業の各事業戦略についてご説明ください。とりわけ貨物事業の規模拡大が目立つ計画となっていますが、昨今の業界動向から実現可能性を不安視する声もあるのではないのでしょうか。

まず、国内線旅客事業ですが、市場の成熟化や競争環境の変化に合わせて、需給適合の単位を路線からネットワーク全体に転換していきます。収益性の高い羽田空港を中心とする運航の比率を高め、各地との往復を機材運用の基本とする「シンプルローテーション」を進めます。柔軟に機材の入れ替えを行い、便ごとの需要に対して、より適合した機材での運航を行います。また、これにより、連鎖的な遅延を断ち切ることによる定時性の向上も見込め、イレギュラーに強い運航体制の構築も同時に進めていきます。生産体制のシンプル化はコスト削減にも寄与します。このほか、顧客ニーズに応える多様な運賃の設定、チェックイン不要の新しい搭乗スタイル「SKIP」サービスの進化、上級クラス「プレミアムクラス」の進化・拡大など、差別化戦略も進めていきます。

国際線旅客事業については、事業規模を拡大して「ネットワークキャリア型」のビジネスモデルを推進していきます。首都圏空港の増枠により、2012年3月期には、2008年3月期と比較して3割程度の増便を計画しています。中国、近距離アジア路線については、羽田を中心にネットワークを拡充するとともに需給適合を促進させ、利用率が高い欧米路線と中距離アジア路線については、既存路線の増便と新規地点への就航を計画しています。また、収益性や競争力の向上のために「プロダクト&サービス」を強化するとともに、スターアライアンスや2社間提携なども引き続き活用していきます。

最後に航空貨物事業ですが、戦略を策定するに当たり、徹底した荷主調査を行いました。既存の一般混載貨物事業の規模拡大だけでは高い収益力は見込めないと考えており、顧客ニーズの高い企業間物流と小口

エクスプレスを扱う一貫輸送事業で、アジア域内の旺盛な貨物需要を取り込んでいきます。2008年4月に設立した国際エクスプレス事業会社(株)オールエクスプレスは、本年夏に営業を開始する予定です。2010年3月期には沖縄に24時間運用の貨物ハブを構築し、アジア域内を中心に新たに展開する欧米へのネットワークとのシナジーにより、幅広い顧客ニーズに応えていきたいと考えています。そのために、貨物専用機を現在の6機から14機にまで増強する予定です。お客様視点のきめ細かな航空貨物輸送サービスを確立し、併せてレベニューマネジメント、販売体制、ITシステムなどの基盤作りも進めて、2012年3月期には貨物機事業で10%近い利益率を目指しています。

2008年3月期は3,577億円の大型投資を行いました。今後の設備投資計画と、財務体質強化策についてご説明ください。

2008年3月期はホテル事業資産の譲渡による収入もあったことから、今後の環境変化を見据え競争力強化を加速するべく、航空機の投資に力を入れました。また、2007年3月の高知空港における着陸装置の故障、5月の羽田空港における旅客系システムの障害では、多くの方には大変ご迷惑をお掛けいたしましたので、再発防止のため、安全の確保と運航を支えるシステムの強化への投資を積極的に行いました。



今後、2011年3月期以降「ステップ2」の事業規模拡大と競争力強化に向け、それを支える基盤を構築するための先行投資を行っていきます。4年間の投資額は航空機材への投資が6,300億円、「イノベーション」の推進やオペレーションの安全性維持・向上のためのITなど航空機材以外への投資が2,900億円、合計9,200億円を計画しています。これらの投資は、営業キャッシュ・フローと資金調達、投資回収などによってまかなっていきます。有利子負債は2012年3月期にかけて緩やかに増加していきますが、デット・エクイティ・レシオは改善する計画で、健全な財務体質は維持し続けます。

なお、2008年4月にボーイング社からボーイング787型機の納入遅れが発表されましたが、中期経営戦略への影響を最小限にとどめ、事業拡大とコスト削減の戦略を計画通り遂行できるよう、必要な調整を進めていきます。

今後の株主還元の考え方についてご説明ください。

株主の皆様への還元については経営の重要課題と認識し、成長のための投資との両立を図っていく考えです。当期の配当については、厳しい経営環境ながらも当初計画以上の業績を残すことができ、懸案であったホテル事業の譲渡もあり、1株につき前期より2円増配の5円とさせていただきます。2009年3月期においては、想定を上回る燃油価格の高騰などによる厳しい環境を見据えて、株主の皆様への還元、将来の事業拡大への投資、財務体質の強化のバランスを考慮し、3円の配当を計画しております。2010年3月期以降の配当につきましても、経営環境や業績動向などを総合的に見て決定していく所存です。

今後は、中期経営戦略を達成することにより株主価値を向上させて、将来の株主還元の充実を図ってまいります。株主・投資家の皆様には、ANAのさらなる挑戦に引き続きご期待いただきたいと思います。